

LA APORTACIÓN DE VALOR DE LOS DMO A LOS AGENTES DE UN DESTINO

ANÁLISIS DEL PATRONATO MUNICIPAL DE TURISMO Y PLAYAS DE ALICANTE

Autora: Teresa del Pilar Rodríguez Garrido

Director: Josep Antoni Ivars Baidal

Alicante, mayo de 2021

MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL TURISMO

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

UNIVERSIDAD DE ALICANTE

*A mi familia, por ser el verdadero impulso
para alcanzar mis sueños.*

ÍNDICE

RESUMEN	1
1. Introducción.	2
2. Objetivos de la investigación.	3
3. Metodología.	4
4. Concepto, modelos y funciones del DMO: la aportación de valor a los agentes del destino.....	6
4.1. La conceptualización del DMO.	6
4.2. Funciones.	7
4.3. Modelos.	11
4.4. El concepto de valor. Creación y aportación por parte de la organización.....	14
5. La gestión turística de la ciudad de Alicante: El Patronato Municipal de Turismo y Playas.....	16
5.1. Caracterización turística de alicante: oferta y demanda.	16
5.2. Diagnóstico de la situación actual del municipio.	20
5.2.1. Debilidades.....	20
5.2.2. Amenazas.	21
5.2.3. Fortalezas.	21
5.2.4. Oportunidades.	22
5.3. Origen, misión y funciones del Patronato Municipal.	23
5.4. Agentes del destino representados en el Patronato Municipal de Turismo y Playas de Alicante.	24
5.5. Acciones realizadas por el Patronato Municipal en el último año.....	26
6. Introducción a la investigación primaria.	27
6.1. Ficha técnica – resumen de las entrevistas realizadas.	28
6.2. Análisis de resultados.	29
6.3. Acontecimientos colaborativos pasados y futuros.....	34

7. Conclusiones.....	36
8. Posibles líneas de actuación.	38
Bibliografía.....	39
ANEXO I: oferta de recursos turísticos recogida en la guía de turismo Alicante City and Beach.	44
ANEXO II: funciones reflejadas en los Estatutos del Organismo Autónomo “Patronato Municipal de Turismo y Playas de Alicante”.....	46
ANEXO III: guión de la entrevista en profundidad realizada a agentes del destino.....	48

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1: matriz DMO como modelo de negocio según el grado de complejidad y el control percibido.....	13
Figura 2: viajeros en establecimientos hoteleros en el año 2019.	18
Figura 3: registro de visitas en las oficinas de turismo municipales en el año 2019.....	20
Tabla 1: análisis DAFO – debilidades.....	20
Tabla 2: análisis DAFO – amenazas.	21
Tabla 3: análisis DAFO – fortalezas.	21
Tabla 4: análisis DAFO – oportunidades.	22
Tabla 5: miembros representados en los Estatutos del Patronato Municipal.	24
Tabla 6: caracterización de respuestas del estudio.	29

RESUMEN

En la actualidad, la imagen que transmite un destino es uno de los aspectos más valorados entre las decisiones de las personas a la hora de viajar. Para que el turismo se relacione directamente con el desarrollo económico de la ciudad, es necesario que por detrás haya un organismo encargado de gestionarlo.

Las entidades responsables en su mayoría de ello -los DMO-, han tenido que adaptarse a nuevos conceptos y realidades que han ido apareciendo en los últimos años y en consecuencia, han influido de manera directa en el turismo como es el caso de las nuevas tecnologías o el marketing digital. Como resultado del impacto que han tenido estos cambios las responsabilidades han tenido que ampliarse, lo que ha sido motivo de dudas entre si además de comercializar el destino, también se introducen funciones que ayuden a su gestión.

En la investigación realizada se analizan las funciones, sus beneficios y principalmente, si el papel que ejerce el Patronato Municipal de Turismo y Playas de Alicante en la actualidad aporta valor a las partes interesadas, también conocidos como stakeholders.

Palabras clave: DMO, destino turístico, gestión, comercialización, stakeholders, Alicante.

1. Introducción.

La ciudad de Alicante es uno de los municipios del litoral mediterráneo cuya historia, tradición e importancia turística permiten que como destino se haya consolidado a causa de su producto principal de sol y playa. Sin embargo, la amplia oferta de la que dispone la localidad permite desestacionalizarla y atraer a otros segmentos de mercado. De esta manera, se justifica la existencia de un organismo que oriente sus funciones a promocionar y gestionar el destino y su actividad, el cual será objeto de la investigación.

Con estructura de Patronato Municipal, su elección viene dada con motivo de la realización del periodo de prácticas del Grado de Turismo en el mismo, donde la autora de la investigación defendió sus destrezas en las diferentes áreas existentes en el año 2019: Alicante City, Alicante Convention Bureau y Alicante Film Office.

En la actualidad, la autora se encuentra finalizando sus estudios de Máster en Dirección y Planificación del Turismo, especializándose con su proyecto final en el área de Planificación y Gestión Territorial.

2. Objetivos de la investigación.

La investigación, como se ha ido mencionando con anterioridad, tiene como objetivo principal analizar el valor que aportan los DMO a los agentes del destino y la adaptación o reinención que han tenido que realizar estos ante el actual escenario generado por las nuevas tendencias y evoluciones que afectan al sector turístico.

A su vez, se utilizará la ciudad de Alicante como destino piloto para su análisis. Concretamente, la investigación se realizará tomando como referente las opiniones de diferentes stakeholders a los que las decisiones deliberadas por el “Patronato Municipal de Turismo y Playas de Alicante” pueden afectar. Esto se traducirá en posibles recomendaciones futuras para el DMO en cuestión, extrapolables a otros destinos y DMOs.

Para poder realizar y desarrollar el contenido, también se establecen una serie de objetivos secundarios en los que será preciso conocer el origen de los DMO, sus funciones principales y la evolución de estos en el tiempo; averiguar si hoy en día, predominan los DMO adaptados a las nuevas necesidades de los destinos o si por el contrario, se han estancado en la promoción tradicional de estos y por último, el escenario y papel de los DMO frente a la evolución y adaptación de las nuevas tecnologías.

3. Metodología.

Para lograr el desarrollo de la investigación, el trabajo se ha apoyado en un análisis bibliográfico (artículos publicados en revistas científicas y libros) y en el análisis de contenidos de páginas web y prensa.

A su vez, se han revisado documentos oficiales como el creado por Invattur (2020) con la finalidad de conocer desde un aspecto teórico el origen, la transición, la participación y todos los elementos relevantes que caracterizan a un DMO, además de documentos oficiales como los Estatutos recogidos en el Patronato Municipal de Alicante (2002).

Una vez analizada la literatura, se ha procedido al análisis estadístico para así poder caracterizar la situación e importancia del turismo en la ciudad de Alicante. Además se ha obtenido información relativa, y alguna aportada por el Patronato Municipal de Turismo y Playas, que ha permitido conocer su composición, funciones y esquema de stakeholders.

La composición de la línea teórica ha permitido avanzar en una investigación primaria cualitativa basada en un total de ocho entrevistas en profundidad. Esta técnica se ha aplicado previo acuerdo y aceptación de los miembros representados que guardan relación con el Patronato Municipal como:

- h **APHA** (Asociación Provincial de Hoteles y Alojamientos Turísticos de Alicante).
- h **ABATUR** (Asociación de Bloques y Apartamentos Turísticos de Alicante).
- h **Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación.**
- h Asociación **Entendemos LGTBI.**
- h Asociación **Alicante por el Turismo de Cruceros.**
- h Asociación **Campos de Golf de la Costa Blanca.**
- h **Autoridad Portuaria de Alicante**
- h **CEV** (Confederación Empresarial de la Comunitat Valenciana).
- h **Guías Oficiales Comunitat Valenciana.**
- h **ARA** (Asociación de Restaurantes de Alicante).
- h **FEHPA** (Federación Empresarial de Hostelería Provincia de Alicante).
- h **ALROA** (Asociación de Locales de Restauración y Ocio).

■ PROVIA (Asociación de Promotores Inmobiliarios Alicante).

La entrevista ha consistido en una serie de preguntas estructuradas en las que se pretende conocer la influencia que ejerce el DMO en los diferentes stakeholders para así estudiar aspectos como el valor que aporta al destino en su conjunto, algunas acciones de colaboración realizadas y el punto de vista sobre conceder una mayor participación al tejido empresarial en la toma de decisiones, entre otros. Además se ha incluido una tabla relacionada con las funciones del organismo que según una escala permite clasificar su cumplimiento por parte del DMO y la participación de los agentes por otro.

Las entrevistas se han realizado en formato online debido a la situación actual generada por la crisis sanitaria y las preferencias de los entrevistados, que escogían en su mayoría esta modalidad para agilizar el proceso y facilitar el avance de la investigación.

Una vez obtenidos los resultados de los miembros entrevistados, se ha procedido a la recopilación de datos para que, una vez concluida la investigación, el presente trabajo pueda llegar al DMO analizado y se puedan explicar cuáles son los beneficios percibidos por parte de los organismos entrevistados para así, colaborar en la mejora de posibles debilidades detectadas.

4. Concepto, modelos y funciones del DMO: la aportación de valor a los agentes del destino.

4.1. La conceptualización del DMO.

Pese a que en la actualidad la definición de un DMO suele generar un debate (normalmente concluido de forma abierta), son numerosos autores los que afirman que, desde sus inicios, el concepto de DMO ha ido asociado a herramientas que ayudaban a comercializar el destino (*destination marketing organization*) capaces de atraer a la demanda, haciendo uso de estrategias (Franch y Martini, 2002) que promocionen los productos turísticos generados en el interior del destino. No obstante, el concepto se encuentra en fase de transición y también se asocia a las funciones de gestión del destino (*destination management organization*), encargándose así de tomar decisiones estratégicas, organizativas y operativas (Franch y Martini, 2002), salvaguardar el turismo y representar los intereses de los stakeholders que lo conforman, incluyendo a su vez la comercialización y promoción del territorio (Heath y Wall, 1992).

Que ambos conceptos compartan las mismas siglas, en numerosas ocasiones genera confusión puesto que, es necesario identificar si la organización se encarga de gestionar, de comercializar o de llevar a cabo ambas funciones. Esto fundamentalmente dependerá de las actividades que se realicen y, en algunos casos, del grado de intervención de los organismos públicos dado que, a veces se perciben como una herramienta política que vela por intereses (Dredge, 2016), sin pensar en la imagen del destino y los beneficios que genera el turismo en el mismo. Esto se debe a que, desde sus inicios, los DMOs eran entidades financiadas en su mayoría por los gobiernos, lo que finalmente derivaba en estructuras rígidas que no se ajustaban a la realidad del momento.

Por esto y, tomando como referencia el exitoso caso que tuvo Barcelona en su momento tras la celebración de los Juegos Olímpicos en 1992 y hasta la aparición de los procesos de congestión turística surgidos en los últimos años, la incorporación de la intervención público – privada ha permitido que numerosas organizaciones evolucionen en sus funciones siendo responsables de gestionar y/o comercializar los destinos (OMT,2004), incluyendo el marketing como un líder estratégico en el éxito de los mismos (OMT, 2019) además de funciones orientadas al ciudadano y al turista (Beritelli

et al., 2019) que toman como elemento principal la colaboración y cooperación entre agentes y organismos (Giddens, 1999) para crear, por tanto, entidades mixtas o sin ánimo de lucro, lo que significa que los retos políticos y de recursos del sector público quedan compartidos (Pike, 2004). Además se han ido incluyendo objetivos actuales como la sostenibilidad, el posicionamiento del turismo en el destino, la búsqueda por la rentabilidad y la competitividad (Porter y Kramer, 2011) y el ajuste a las nuevas tecnologías. Siendo capaces, debido al impacto de la actividad, de generar un valor percibido capaz de ser evaluado y controlado (Beritelli et al., 2019).

Para lograr esto, se requiere como es evidente la planificación estratégica, la gestión y la coordinación adecuada de todos los elementos que componen el sistema turístico (Bornhorst et al., 2010; Pike, 2004; Presenza et al., 2005), incluyendo la coordinación del DMO con los programas y políticas relaciones directa o indirectamente con el turismo (Presenza et al., 2005; Pearce, 2015), para así lograr que el turismo sea utilizado como sinónimo de calidad de vida de la población (Timur & Getz, 2008) y la economía del visitante ayude a actuar como palanca de inclusión social y desarrollo económico (Torrella, 2019) mediante el apoyo a la idea de generar una organización capaz de llevar a cabo esto: “Destination Marketing & Management Organization” o también abreviada “DMMO”.

4.2. Funciones.

Como se ha ido comentando con anterioridad, no todas las mismas entidades desempeñan los mismos roles. Esto, de acuerdo con la revisión de la literatura, se puede dar por el tipo de modelo que adopte la organización, su composición (haciendo alusión también al grado de dependencia de la administración pública) y el tipo de financiación que puede recibir para el desempeño de sus funciones. Estos motivos son los que, para autores como Augustyn y Knowles (2000) provocan diferentes percepciones del éxito entre el sector público y privado.

Incluso a nivel local, dentro de una misma comunidad, se pueden encontrar diversos tipos de organizaciones. Un ejemplo es el del DMO encargado de la gestión y promoción del municipio de Benidorm (*VisitBenidorm*) que, tras varios años dependiendo del Ayuntamiento del municipio, pasó a crear una fundación de carácter

público-privado. En contraposición del Patronato Municipal objeto de estudio que, desde sus inicios, ha sido encargado de gestionar los servicios y aportar información sobre la ciudad, consolidándose así como un organismo autónomo municipal (y por ende, público) dependiente del Ayuntamiento.

Hablar de las funciones que realiza en la actualidad un DMO, podría ser otro tema de investigación debido a la complejidad que presentan. No obstante, son muchos autores los que abarcan el estudio de estas organizaciones partiendo de un enfoque dirigido a la difusión del destino, con la finalidad de darlo a conocer a través de su imagen (Gartrell, 1988) para así asociarlos directamente con un servicio de calidad (Minguzzi y Presenza, 2004). Sin embargo, el turismo es una industria evolutiva (Presenza et al., 2005) y por tanto, siempre se encuentra en un estado de transición, lo cual afecta también a las funciones que deben desempeñar estas organizaciones. Se quiere decir que, inicialmente (y ya mencionado en el apartado de la conceptualización), todos los esfuerzos y partidas presupuestarias (Dore y Crouch, 2003) iban enfocados al ámbito de promocionar y comercializar. En cambio, para seguir manteniendo los términos asociados a la competitividad, es necesario mirar más allá de lo comercial (Heath y Wall, 1992) y buscar una mínima coordinación interna que permita cooperar y en consecuencia, armonizar los objetivos de las organizaciones (Presenza et al., 2005; Kaspar, 1995).

Es así como empiezan a combinarse actividades del ámbito externo (asociadas a la promoción y comercialización) y otras que, debido a las nuevas necesidades de los turistas, la población y el sector empresarial, se gestionarán desde un ámbito interno con la finalidad de planificar y contribuir al desarrollo de la actividad turística (Presenza et al., 2005) y sus productos (Getz, Anderson y Sheehan, 1998).

Las funciones de promoción son las que, según investigaciones han variado más desde sus inicios. En la actualidad, esto es consecuencia de las facilidades y el manejo de herramientas tecnológicas que han permitido, como se verá a continuación, poder gestionar (Sheehan et al., 2016), obtener información e investigar acerca de las necesidades del mercado (Presenza et al., 2005).

Tomando como ejemplo el análisis de los tipos de promoción realizado por Presenza, Sheehan y Ritchie (2005), llegamos a ver que la forma tradicional de

promocionar un destino (asistencia a ferias, exposiciones y eventos, fam trips, etc.), se ha visto complementada con el marketing directo y la publicidad que, además de ser métodos más eficaces, facilitan la comunicación y promoción del propio destino en el que, aunque haya empresas especializadas para realizar la venta de productos y servicios, el DMO puede servir como gestor en un sentido más genérico de la venta del destino. No obstante, en la actualidad se deben incorporar estrategias y técnicas más digitales que bajo el concepto de marketing digital, impulsen la promoción de un destino y en consecuencia, la buena reputación de este. Esto se debe a que, según INVAT·TUR (2020), en la actualidad, el ciclo del viaje es cada vez más digital, por lo que se buscan experiencias personalizadas, flexibles y adaptables que con el marketing permitirían conocer a la demanda, dar respuesta y satisfacer sus necesidades.

Por otro lado, Ritchie y Crouch (2003) han sido partidarios de defender que el fomento y los beneficios generados por el turismo han hecho que las organizaciones miren hacia la gestión de los destinos tomando como pilares fundamentales la competitividad, la innovación y la sostenibilidad. Esto hace que el marketing, continúe siendo una de las funciones principales que se abordarán (Dore y Crouch, 2003) pero sin olvidar otras que permitan el desarrollo del destino desde el ámbito interno.

Pese al debate constante surgido a raíz de este asunto, es necesario apuntar que la gestión interna puede resultar compleja ya que, en base a las funciones que desempeñe el DMO, habrá que orientar más esfuerzos hacia algunas de las funciones que lo sustentan. Ahora bien, dependiendo de las investigaciones, unas serán consideradas fundamentales y otras, pasarán a serlo en base al estudio realizado:

- Planificar el destino y sus elementos, formular estrategias, monitorizar y evaluar los resultados (Pearce,2015).
- Mejorar el bienestar social y económico de los residentes (Ritchie y Crouch, 2003).
- Generar un destino que, en base a su oferta, pueda ser visible entre los visitantes para así, asociarlo con la importancia del turismo en la ciudad (Gartrell, 1994) gracias a funciones de marketing y promoción que permitan sensibilizar también a la demanda.
- Crear políticas y estrategias de financiación que, a su vez, permitan favorecer la construcción de conocimiento como fortaleza y ventaja competitiva (Sheehan et al.,2016).

- Dar visibilidad a los recursos humanos, formándolos y teniendo un cierto grado de influencia política que garantice los servicios del territorio (Presenza et al.,2005).

Considerando que, según Bieger y Beritelli (2013), los actores los componen el gobierno y la administración pública, los turistas, la industria, los proveedores, los negocios que conforman el sector turístico y otro tipo de empresas locales, también se precisa de:

- Mantener una comunicación constante con los stakeholders (Pearce, 1992), asegurar la coordinación de estos, la representación y priorización de sus intereses y su cumplimiento (Presenza et al.,2005) que, posteriormente, también repercutirán en la calidad de la experiencia (Bieger y Beritelli, 2013; Bornhost et al.,2010).
- Desarrollar productos y servicios que, además de ser consecuencia de las relaciones internas, benefician al turista y al residente (Bieger y Beritelli, 2013; Bornhost et al.,2010) favoreciendo el posicionamiento de la marca del destino (Reinhold et al.,2018) y beneficiando en consecuencia a los proveedores.

En base a lo anterior, es evidente decir que abordar todas las funciones que debería realizar un DMO, lo hacen bastante complejo. Sin embargo, alineando propuestas de diversos autores se puede decir que debe también velar por ser un conductor económico que aporte beneficios (en términos de ingresos, puestos de empleo, etc.) a lo local, haciendo de representante y coordinador de la industria y constructor, además, de un sentido de pertenencia en la población local (Morrison et al., 1998). Pearce (2015) también propone la inclusión de herramientas que permitan prever y anticiparse a posibles crisis además de gestionar los flujos de visitantes, de ahí que, en los últimos años haya surgido el reto (en concreto enfocado a destinos turísticos inteligentes) que permita aplicar herramientas tecnológicas (Pollock, 1995) con la finalidad de informarse e investigar acerca de la demanda para así poder gestionarla, monitorizar la afluencia y el gasto que realizan (Destination Marketing Association International, 2005) además de conocer la información que deja durante el viaje y posibles tendencias por medio de sistemas de marketing de información turística (Fesenmaier et al.,1992), oportunidades y amenazas. Morgan (2012) también anima a que los DMO deben crear nuevas alianzas entre la sociedad, el gobierno y las empresas reorganizando así las actividades hacia una responsabilidad social, la sostenibilidad y una administración más líquida que no esté tan centralizada políticamente (Dredge,

2016) dando lugar, además a un círculo de interrelaciones entre actores, fuentes de ingresos y actividades (Bieger y Beritelli, 2013).

4.3. Modelos.

La estructura de la organización junto con las actividades que pueda llevar a cabo es consecuencia de la creación del modelo de DMO. A pesar de que todavía siguen existiendo entidades enfocadas exclusivamente en funciones de promoción, Presenza et al., (2005) desarrollan un modelo descriptivo que va a determinar el rendimiento y la competitividad del destino como resultado de combinar por un lado las actividades de marketing y, por otro, las de gestión. Es evidente que no a todas las funciones se les puede destinar el mismo nivel de importancia ya que, además, dependerá de la situación de cada destino. Sin embargo es necesario anotar que, en este modelo, a mayor relación entre ambas dimensiones, mejor será la gestión del destino.

En base a este patrón de DMO, se puede añadir que más adelante, Sheehan et al., (2016), desarrollan otra tipología en la que, además de tener en consideración los elementos externos como los determinantes del posicionamiento competitivo del destino y, los elementos internos como los encargados de crear principalmente relaciones con las partes interesadas, se incorpora la figura del DMO como un agente inteligente del destino capaz de entrelazar estos elementos independientemente de la situación de cada organización y entorno.

Por estos motivos, en un principio se genera un cambio en el modelo muy asociado a las “Smart Destinations” al incorporar elementos tecnológicos (Sheehan et al., 2016) que permitirán conocer la situación en la que se encuentra el destino y la propia organización. Esto significa que, se podrá dar respuesta a posibles retos futuros en los que, el conocimiento (asociado a los clientes, proveedores, medio ambiente, recursos humanos y culturales (Schianetz et al., 2007), pasará a ser un input que, si sabe gestionarse y adaptarse al entorno dinámico del sector (Kraleva, 2011; McLeod and Vaughan, 2015) podrá desarrollar estrategias competitivas y sostenibles que supongan un factor de éxito futuro, tomando como elementos referentes la gestión del propio conocimiento y la gobernanza, lo que iría estrechamente relacionado más adelante con los destinos turísticos inteligentes.

De hecho y, siguiendo con lo anterior, una de las principales razones de ser de este modelo es la involucración y participación de todos los miembros que da lugar a un “destino turístico de aprendizaje” en el que según Schianetz et al., (2007), el aprendizaje organizativo, comunitario e individual junto a la innovación tecnológica, la globalización, la interdependencia y la movilidad (Sheehan et al., 2016), permitirán conocer el funcionamiento del destino, la mejora de las posibilidades del mercado y los requisitos de adaptación a entornos cambiantes. A esto se suma el conocimiento de opiniones de los consumidores, la innovación de productos, servicios y experiencias (Sheehan et al., 2016), el acceso más completo a la información y el aumento de calidad de vida (Comisión Europea, 2006).

En definitiva, la incorporación de la inteligencia como un agente precisa de tres aspectos fundamentales anteriormente argumentados: la colaboración y coordinación entre agentes tanto dentro como fuera del DMO, el aprendizaje organizativo como un elemento clave y la importancia de los recursos humanos para lograr una diferenciación. No obstante, estos tres aspectos deberían de ser valorados en cualquier modelo de DMO con la finalidad de crear y tomar decisiones estratégicas sobre aspectos que, a su vez, posicionen el destino de manera competitiva y sostenible (Ritchie y Crouch, 2003).

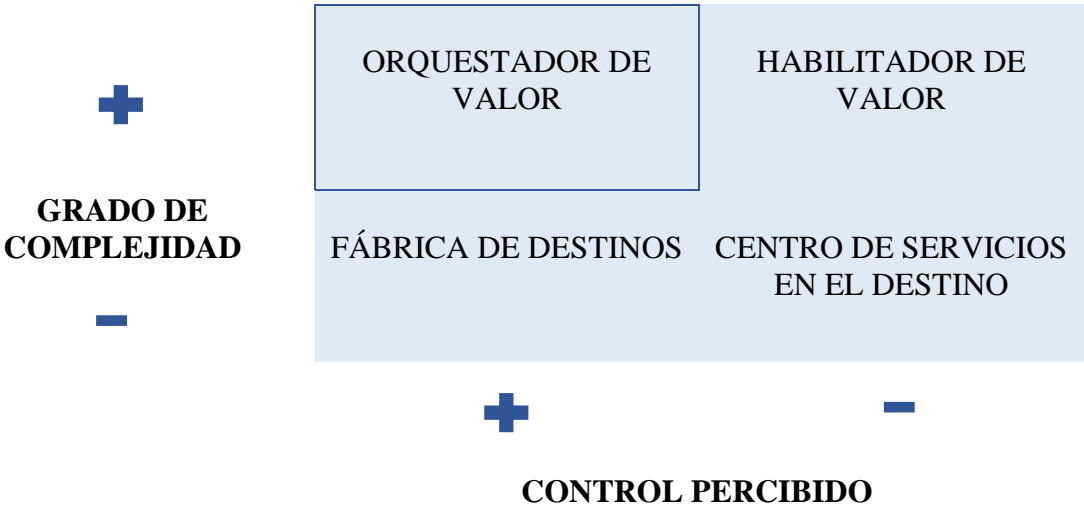
Aun así, en 2018, Reinhold, Beritelli y Grünig van más allá afirmando que, además de lo anterior, es necesario entender cómo los negocios serán los encargados de crear y llevar a cabo oportunidades (Baden et al., 2010) establecidas por los DMO pudiendo beneficiar y crear valor en el destino. Es decir, los DMO pasan a ser un modelo de negocio que debe adaptarse y evolucionar debido a los cambios producidos como por ejemplo las nuevas formas de trabajar en parte causadas por las tecnologías (plataformas de economía colaborativa, metabuscadores, etc.), la reducción de beneficios percibida por algunos agentes del destino (Beritelli et al., 2015), la excesiva dependencia financiera por parte de los gobiernos (Reinhold et al., 2015) o aspectos tan sencillos como los intereses reflejados en los DMO y la falta de control (Serra et al., 2016) generada en estos.

Para lograr la evolución hacia un modelo todavía más integrado de DMO, los tres autores proponen un marco basándose en dos dimensiones principales: la complejidad de la configuración del modelo (“complejidad configuracional”) y el grado

que se percibe en la producción y desarrollo de un destino turístico (“control percibido”).

Utilizando esto y dependiendo de la intensidad con que se ejecute cada dimensión, se generan cuatro tipologías de modelos que, según estos autores, deberían de aplicarse a cada destino para poder readaptar sus modelos de negocio, estableciéndose como ideal ser “orquestador de valor”. ¹

Figura 1: matriz DMO como modelo de negocio según el grado de complejidad y el control percibido.



Fuente: elaboración propia según Reinhold, Beritelli y Grüning (2018).

Por las causas ya mencionadas y ante la posibilidad de quedar estancados en un modelo obsoleto, se trabaja en base a tres elementos clave que, según Bieger (1998) y posteriores autores, los DMO han adoptado durante años para desarrollar su modelo. La adaptación de los elementos -actividades (todos los recursos utilizados para conseguir un objetivo), los diferentes actores que participan y los flujos de ingresos que finalmente serán los que capturen el valor-derivará en los resultados de las dos dimensiones recientemente mencionadas y, por tanto, en la capacidad que tenga el DMO como un modelo de negocio capaz de crear y captar valor.

Bornhorst et al., (2010), analizan además los componentes de un DMO tomando como caso de estudio destinos que, concluyen con que las funciones de marketing y

¹ En el apartado de resultado, esta matriz se tomará como referencia para explicar el municipio.

promoción siguen centrando los esfuerzos de las organizaciones.

Es por esto que, tratando de indagar en la dimensión de gestión, defienden un modelo compuesto por valores tangibles e intangibles, los cuales repercutirán en las funciones de marketing, en la necesidad de disponer de recursos económicos que se destinarán al destino (aportados tanto por organismos públicos como privados) y, también, a establecer una comunicación constante con la población local que sea capaz de percibir los beneficios que aporta la actividad turística tanto para los residentes, como para el destino.

En definitiva, uno de los aspectos que más se defienden a lo largo del modelo es la necesidad de crear unos indicadores que permitan identificar la situación interna del DMO, con la finalidad de justificar cualquier acción a la vez que es necesario disponer de unos recursos humanos altamente cualificados en la materia.

4.4. El concepto de valor. Creación y aportación por parte de la organización.

Los DMO, de igual modo, tienen un papel central dentro de un destino (Sheehan y Ritchie, 2005) al ser considerados como los que mayor legitimidad y poder tienen en el desarrollo del mismo (Timur y Getz, 2008).

Esto hace que las organizaciones sean responsables de generar y aportar diferentes tipos de beneficios y que en consecuencia las posicionen como competitivas (Vaidyanathan y Scott, 2012), oportunistas, sostenibles e innovadoras (Serra et al., 2016). Sin embargo, el aporte o la creación de valor generada por un DMO no se percibiría como algo positivo en caso de no ir relacionada con el ámbito social y con una percepción del éxito a largo plazo. En definitiva, el concepto de valor a largo plazo es lo que Porter y Kramer (2011) definen como el resultado de conectar el éxito de la propia organización con el factor y progreso social.

Este concepto implica que el compromiso social se establezca por delante de los propios intereses (Bramwell y Lane, 2000; Hall, 1999), llegando a ser el núcleo de las estrategias que persiguen las organizaciones. Por este motivo, el valor se plantea como un reto y a la vez, como una oportunidad que muchas entidades deberían adoptar como una filosofía, lo cual implica encontrarse con algunos obstáculos a causa del modelo que

tiene la organización. Es decir, siguiendo lo investigado por Serra et al. (2016), mediante el compromiso y el diálogo hay que tratar de involucrar a los stakeholders y lograr que funcionen como un único clúster, además de rediseñar la estructura organizativa que permita hacer al DMO más productivo (Porter y Kramer, 2011), participativo y transparente.

En lo que se refiere a la estructura organizativa, la alta dirección deberá ser la encargada de comunicar los datos y resultados con el fin de apreciar las debilidades y posibles avances (Bocksette y Stamp, 2011) que den respuesta a las necesidades planteadas tanto por la población como por la demanda turística. Por tanto, permitiría reflejar los beneficios y, también, la ventaja de pertenecer al DMO (Oggionni y Kwok, 2015). Esto último sería una solución para numerosas entidades dado que, el sector privado ha afirmado en diversas ocasiones que no son partícipes ni perciben el éxito generado por la entidad, lo que atribuyen a los intereses propios de la organización que deriva en una percepción de valor inexistente (Donaldson y Preston, 1995).

Estos conflictos pueden verse solucionados a la vez que generan y aportan valor gracias a lo expuesto por diversos autores que, por ejemplo, están de acuerdo en que todo buen funcionamiento depende de desarrollar estrategias conjuntas y acciones colectivas (Volgger y Pechlaner, 2013) que animen a la participación y motivación de los diferentes miembros (Ritchie y Crouch, 2003) mediante programas (networking, reuniones, conferencias, etc.) que a su vez ayuden a educar y formar al capital humano.

Esto último se consideraría un impulso de valor que, en la actualidad, es fácil obtener gracias a las nuevas tecnologías (eLearning) que hacen viable continuar con las funciones tradicionales del DMO pero, además, permiten conocer mejor el destino (Kalbaska, 2011) y obtener información (tendencias, características de procedencia de la demanda, volumen de reuniones, etc.) muy valiosa para hacer previsiones de cara al futuro o para conocer a la demanda y anticiparse así a posibles cambios o retos (Oggionni y Kwok, 2015).

Es por esto que otra de las funciones altamente solicitadas por los stakeholders es la inversión en investigación y datos que permita generar contactos (futuros clientes del destino) y gestionarlos para que así, el valor, sea también algo percibido de manera visual. De esta manera surgirían redes de colaboración que también permitirían obtener

nuevos conocimientos o herramientas (Oggioni y Kwok, 2015) entre la organización y los stakeholders o entre los stakeholders y los clientes. Estas redes permitirán definir objetivos en los que la creación y aportación de valor, tomará un papel armonizador (Serra et al., 2016).

5. La gestión turística de la ciudad de Alicante: El Patronato Municipal de Turismo y Playas.

5.1. Caracterización turística de alicante: oferta y demanda.

Alicante es una de las ciudades de España más accesibles por tierra, mar y aire. Esto es debido a la adaptación y modernidad de sus infraestructuras de transporte. Posee una estación de autobuses (además del Turibus, un autobús turístico urbano que realiza un recorrido por lugares de interés) y otra de ferrocarril- AVE, además de tranvía metropolitano y municipal. En adición, varias autopistas, autovías y carreteras permiten el acceso desde diferentes localidades a la ciudad y posee, también, un puerto con amarres deportivos y el Aeropuerto Internacional Alicante – Elche que permite la conectividad con otras ciudades y países.

En cuanto a la oferta de alojamiento y tomando los datos de 2019 (GVA,2019), el número total de hoteles es de 40 (6 937 plazas disponibles) y siendo mayoría los de cuatro estrellas. En cuanto al resto, el número de hostales es de 18, de pensiones 41 y de apartamentos reglados un total de 3 752.

No obstante, las viviendas de uso turístico han incrementado con los años por lo que, aprovechando las nuevas herramientas que ofrece el INE (2020) que además se basan en datos muy recientes, se obtiene que Alicante dispone de un total de 3.815 viviendas turística, 16.490 plazas y 4 plazas por vivienda, lo que implica que esta oferta de alojamiento también tiene un alto porcentaje de representación en el municipio.

Los recursos culturales que presenta el municipio son característicos y variados (Anexo I*). ARGOS (2019) cataloga como Bienes de Interés Cultural (en adelante BIC) a un total de 42 de los cuales 34 son Monumentos, 1 Archivo Histórico Municipal; 1 Conjunto Histórico; 4 Inmateriales y 2 Zonas Arqueológicas.

Por un lado, hay un total de doce museos entre los que se encuentran el “Museo Arqueológico Provincial (MARQ)” que, en el año 2004 recibió el Premio al Museo Europeo y, además, está declarado BIC; el “Museo The Ocean Race” que se especializa

en los orígenes de la navegación; el “Museo de las Hogueras” que representa la evolución de la fiesta tradicional más importante de la ciudad declarada, además de Interés Turístico Internacional; el “Museo de la Ciudad de Alicante (MUSA)” que expone el pasado de la ciudad, su evolución y los distintos asentamientos de culturas; el “Yacimiento Arqueológico de Lucentum” que, está declarado BIC y presenta los restos de la antigua ciudad romana de Alicante (o Lucentum) y los restos arqueológicos del periodo íbero – romano; además del centro de interpretación subterráneo de los refugios antiaéreos que se construyeron durante la Guerra Civil Española (1936-1939). Por otro lado, la oferta cultural también se refleja en salas de exposiciones y centros como el centro cultural “Las Cigarreras”, “el Palacio el Portalet Lab15” o la “Lonja del Pescado” o en monumentos.

En lo referente a estos últimos, hay un total de nueve edificios que no pasan desapercibidos por su historia y arquitectura. Algunos de los más característicos son la “Basílica de Santa María” (BIC) por ser la más antigua de la ciudad, la “Concatedral de San Nicolás” (BIC), el “Mercado Central”, la “Diputación Provincial” y el “Teatro Principal”.

Sin embargo, si el municipio es característico por alguno de sus recursos, es por el Castillo de Santa Bárbara (BIC) al ser una de las fortalezas medievales mejor conservadas de España. Este recurso ha utilizado alguna de sus salas para exposiciones y, en su conjunto, es lugar para celebraciones, eventos y escenario de rodaje en algunas ocasiones.

La Isla de Tabarca es otro de los elementos que se incluyen en la oferta turística de Alicante puesto que, además de ser la única isla habitada de la Comunidad Valenciana, ha recibido la declaración de Bien de Interés Cultural (BIC) por su núcleo urbano. Cuenta además con un museo que expone elementos marinos, patrimoniales, etnológicos, históricos y geográficos-geológicos. En lo referente a lo natural, sus aguas, flora y fauna la han calificado como Reserva Marina del Mediterráneo.

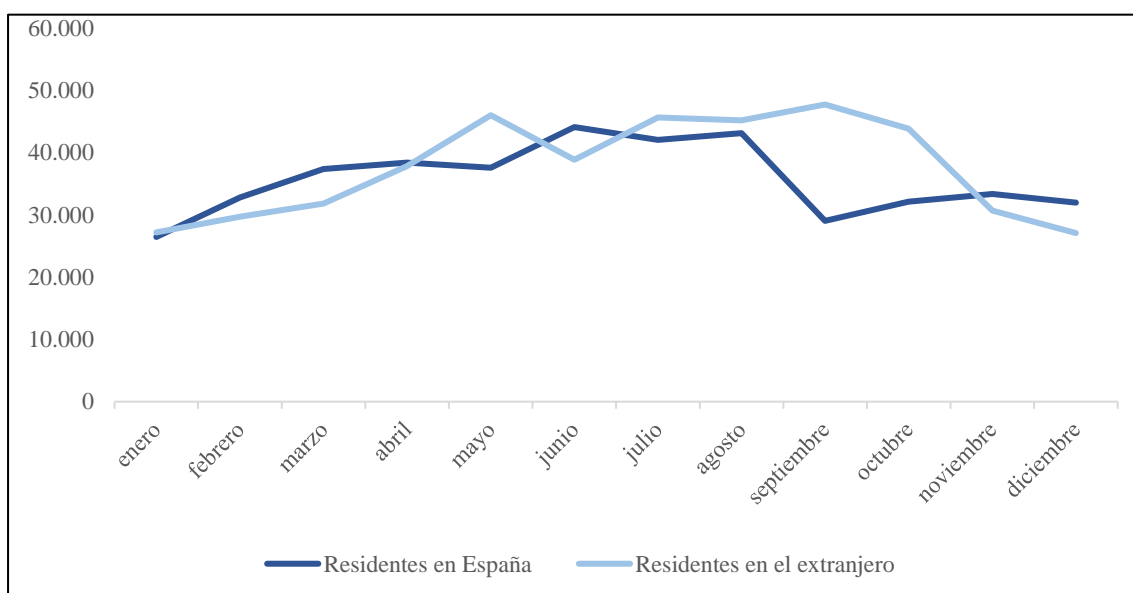
De las seis playas pertenecientes al municipio, algunas resultan todavía más atractivas al recibir cada año el distintivo de “Bandera Azul”. En ellas también se encuentran otros servicios en temporada de baño dirigidos a personas con discapacidad

psíquica o funcional, infraestructuras para practicar deportes náuticos o pistas de beach volley y minifútbol-playas.

Por otro lado, el municipio también presenta una gran variedad de parques y jardines, posee una gran tradición por la celebración de sus fiestas (entre las que destacan las Hogueras de San Juan en junio, la Romería de Santa Faz en marzo o abril y las Cruces de Mayo) y por la gran diversidad y oferta gastronómica que, a su vez, ha servido como elemento de atracción en los últimos años debido a certámenes celebrados. En el año 2019 fueron un total de 964 restaurante los registrados en la ciudad (GVA,2019).

Las condiciones climáticas y su enclave geográfico hacen que el municipio sea altamente demandado principalmente, en temporada estival. Esto es uno de los retos planteados en el organismo constantemente con la finalidad principal de desestacionalizarlo y, de este modo, hacer un destino en condiciones perfectas de visitar y disfrutar también los meses de invierno. En 2019, según el INE los principales países emisores fueron Reino Unido, Francia e Italia, alcanzado el mayor número de visitas en los meses de mayo, julio y septiembre. En cuanto a la demanda nacional, las principales comunidades autónomas emisoras fueron la Comunidad Valenciana, Comunidad Autónoma de Madrid y Castilla-La Mancha (Turisme GVA, 2019), presentando el máximo de ocupación en los meses de junio, julio y agosto, fenómeno que puede verse motivado por la temporada estival y el periodo de vacaciones laborales de numerosos turistas. En ambos casos, la estancia media que se percibe en el año 2019 en la ciudad alicantina es de entre 2 y 3 días.

Figura 2: viajeros en establecimientos hoteleros en el año 2019.



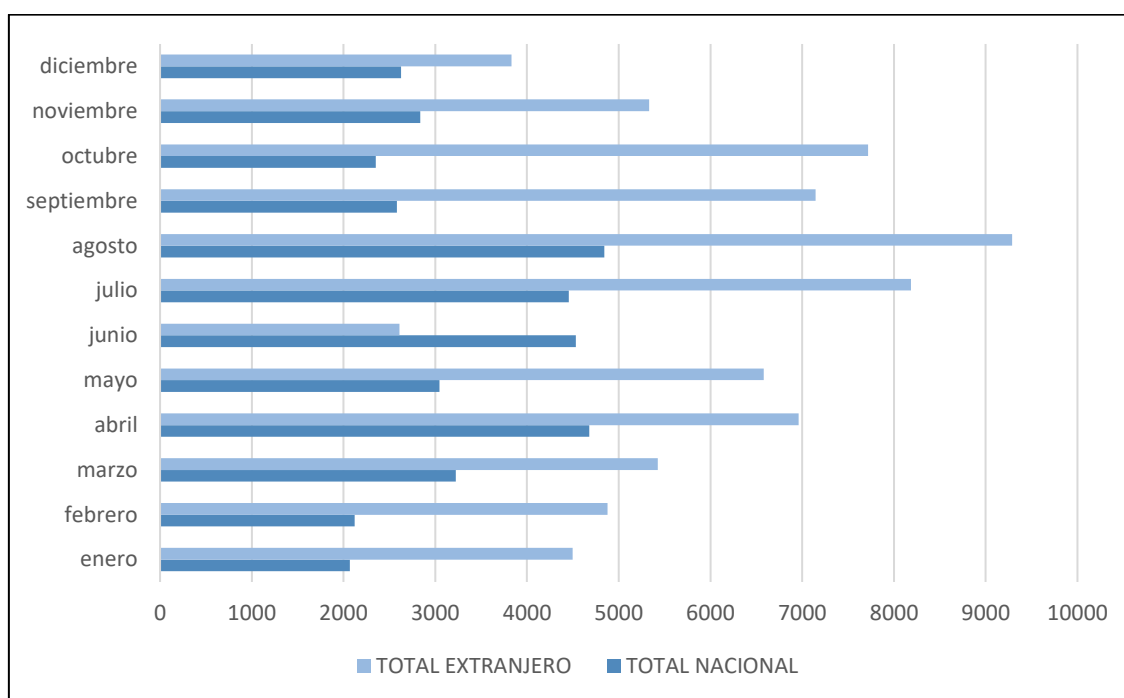
Fuente: elaboración propia. Datos: Encuesta de ocupación hotelera (INE,2019).

Asimismo, el P.M.T.P.A. realiza con carácter mensual un informe que muestra las cifras de visitantes recibidos en las oficinas de turismo del municipio. En la actualidad se encuentran distribuidas por la ciudad (en el Puerto de Alicante y en el interior de la estación de tren) y en la Playa de San Juan.

La información presentada en estos informes cataloga a la demanda según visitantes nacionales, clasificados por procedencia según la comunidad autónoma de residencia o extranjeros. De estos últimos, se realiza un desglose de los principales mercados y también se muestran a niveles generales otros agrupados por continentes. El registro se va realizando en función de la información solicitada que puede agruparse por oferta de alojamiento, producto deportivo, de naturaleza, rural o gastronómico, actividades culturales, fiestas y artesanía, comercio y ocio, playas, transportes, información de otros municipios y provincias y otros aspectos como la accesibilidad.

De este modo y según datos del año 2019 aportados por el P.M.T.P.A., las oficinas de turismo registraron el mayor número de solicitudes por parte de la demanda nacional en agosto, uno de los meses con mayor estacionalidad en el municipio. Los visitantes procedían de la propia Comunidad Valenciana, de Madrid y de Castilla y León, caracterizados por demandar información local. Los extranjeros solicitaron en su mayoría información acerca de transportes y la Costa Blanca, alcanzando el mayor número de solicitudes en temporada estival y coincidiendo con un turista procedente de Francia, Reino Unido y Alemania.

Figura 3: registro de visitas en las oficinas de turismo municipales en el año 2019.



Fuente: elaboración propia. Datos: Estadísticas de visitantes en oficinas de turismo (P.M.T.P.A.,2019).

5.2. Diagnóstico de la situación actual del municipio.

El diagnóstico de Alicante se basa en la matriz DAFO y en datos obtenidos a raíz de la investigación que posibilitan su desarrollo, así como lo investigado en informes como el realizado por UrbanTUR (2016).

5.2.1. Debilidades.

Tabla 1: análisis DAFO – debilidades.

- Alta dependencia del turismo familiar - nacional como fuente de ingresos.
- Baja percepción de la importancia del turismo en destino por parte de la población.
- Capital humano poco cualificado en competencias turísticas.
- Colaboración y cooperación provincial deficiente a la hora de promocionar productos similares.
- La crisis generada por el Covid-19 y su repercusión en el sector turístico.
- Deficiente aplicación y adaptación a las nuevas tecnologías en el destino.
- Destino marcado por la estacionalidad en temporada estival.

- h Falta de consenso entre la administración pública y el sector privado ocasionalmente.

Fuente: elaboración propia.

5.2.2. Amenazas.

Tabla 2: análisis DAFO – amenazas.

- h Bajo poder de atracción turística percibido por nuevos mercados emisores.
- h Dependencia de tour-operadores alemanes y británicos.
- h Competidores del eje litoral mediterráneo: *prestar atención al turismo de congresos e incentivos.*
- h Costosa y difícil recuperación ante el Covid-19.
- h Crecimiento de la oferta de alojamiento por encima de la demanda: *“gap” en el número de visitantes.*
- h Cambio climático: *consecuencias negativas en el territorio a causa de su elevada exposición y uso.*
- h Imagen arraigada a un destino tradicional de sol y playa.
- h Incremento del número de vuelos low-cost que contribuyan a la disminución de la calidad percibida.
- h Madurez del sector en el municipio.
- h Pérdida de posicionamiento por no adaptarse a las necesidades de la demanda ni a la situación del sector.
- h Proliferación de alquileres turísticos que puedan deteriorar la imagen del destino: *procesos de gentrificación.*
- h Productos similares de otras provincias cercanas que puedan atraer a la demanda ya consolidada.

Fuente: elaboración propia.

5.2.3. Fortalezas.

Tabla 3: análisis DAFO – fortalezas.

- h Accesibilidad, conexiones e infraestructuras de transporte: *marítimas, terrestres y aéreas.*

- h Atractivos turísticos certificados y galardonados: *BIC, banderas azules, Q de Calidad, etc.*
- h Aumento del interés del turista por el producto gastronómico.
- h Ciudad universitaria – cosmopolita.
- h Calidad del aire, clima y temperaturas: *abundantes horas de sol a lo largo del año.*
- h Destino seguro y con bajo nivel conflictivo.
- h Diferentes opciones de disfrute de la ciudad según el perfil del turista y su presupuesto.
- h Disponibilidad de un Plan de Movilidad Urbana Sostenible - PMUS.
- h El turista suele repetir: *algunos poseen segunda residencia en el municipio.*
- h Fuerte arraigo a la cultura y tradición.
- h Inversión notable de los turistas en comercios del destino.
- h Municipio perteneciente a la marca turística provincial “Costa Blanca”.
- h Oficinas de turismo disponibles todo el año.
- h Polo de atracción turística para visitantes de municipios colindantes.
- h Posición geográfica en el eje mediterráneo español.
- h Sede EUIPO (European Union Intellectual Property Office).

Fuente: elaboración propia.

5.2.4. Oportunidades.

Tabla 4: análisis DAFO – oportunidades.

- h Alicante como destino sostenible.
- h Aprovechamiento de espacios poco utilizados (*Ciudad de La Luz, Hall Séneca, etc.*) Creación y fomento de Espacios Naturales Protegidos como Tabarca.
- h Creación de clubes de producto atractivos.
- h Elaboración de un sistema de indicadores que permitan evaluar y monitorizar la situación del municipio.
- h Emplear nuevos canales de comercialización aprovechando las nuevas tecnologías.
- h Fomentar la gestión turística en un largo plazo.
- h Hacer de Alicante un destino asociado a la calidad de vida.

- h Impulsar el destino para la celebración de congresos, eventos y festivales.
- h Impulsar la colaboración transversal con otros sectores influyentes en el turismo: *cultura, urbanismo, deportes, etc.*
- h Incorporación de Alicante en la Red de Destinos Turísticos Inteligentes.
- h Interacción interadministrativa en asuntos como el cambio climático.
- h Potenciar la singularidad de algunos recursos: *estrategia de diferenciación.*
- h Promocionar una oferta complementaria que aporte valor añadido: *turismo de salud, de golf, relacionado con el medioambiente, etc.*
- h Promover la sostenibilidad mediante la movilidad peatonal y la dotación de un servicio público de bicicletas de alquiler para ciudadanos y turistas.
- h Proyección del destino como capital provincial.

Fuente: elaboración propia.

5.3. Origen, misión y funciones del Patronato Municipal.

En el año 1999, el Pleno del Ayuntamiento de Alicante aprobó los Estatutos que darían paso a la formación de un organismo autónomo encargado de gestionar y dinamizar el turismo de la ciudad, pasando a ser constituido como el “Patronato Municipal de Turismo de Alicante”. Posteriormente en el año 2001 y, a causa de la estrecha relación y atractivo que el municipio mantiene con sus playas, este servicio pasaría a ser adscrito al propio organismo, siendo de ahí en adelante denominado como el “Patronato Municipal de Turismo y Playas de Alicante”.

Es así como el Patronato en cuestión se compone como una entidad administrativa pública vinculada y dependiente del Ayuntamiento de Alicante en régimen de descentralización funcional. Esto último le permite obrar de manera autónoma al poseer personalidad jurídica, tesorería y patrimonio propios.

En la actualidad, su misión es la promoción turística de cara al mercado exterior por medio de actividades y servicios que reflejen la oferta de la que dispone el municipio. Colaborando en adición con otros servicios, entidades e instituciones en la gestión y planificación de estas actividades para así lograr la atracción de nuevos mercados que permitan a su vez, desestacionalizar el turismo creando un “destino inercial de primera orden”.

Esto se pretende conseguir mediante la información directa aportada en ferias y promociones y la información turística aportada de manera presencial en la oficina central. En esta, a su vez, es donde se gestionan de manera centralizada todos los servicios, la información y los expedientes administrativos que guardan relación con otros departamentos de la ciudad.

Es así como los servicios que presta el organismo y que se reflejan en sus Estatutos pueden agruparse en función de los que van más orientados a promocionar y comercializar la ciudad o los que se dirigen a gestionar la actividad turística en general. En el caso de los primeros, encontramos algunos como la creación y accesibilidad a materiales que permiten conocer la oferta turística y por tanto atraer visitantes; la promoción de actividades que incrementen y mejoren la oferta y la comercialización del destino en el mercado nacional e internacional. Por otro lado, los referentes a la gestión incluyen elementos como la creación de sinergias público-privadas que, además, pueden servir como elemento coordinador de los intereses de algunos sectores; el soporte y apoyo al sector privado que es consecuente en las estructuras y servicios de la oferta turística; el análisis de la situación y problemas turísticos para así aplicar medidas que aporten soluciones; la gestión de instalaciones y equipamientos de interés turístico; la gestión de instrumentos económicos que sirvan para financiar algunas campañas de promoción; la creación de iniciativas que colaboren a desarrollar el turismo y apostar, en concreto, por el de congresos y la realización de informes anuales con datos correspondientes a la demanda.

5.4. Agentes del destino representados en el Patronato Municipal de Turismo y Playas de Alicante.

Teniendo en consideración los Estatutos del Patronato Municipal, dentro de la estructura organizativa encontramos una Asamblea General compuesta a su vez por un Órgano Asesor-Consultivo formado entre otros por treinta miembros externos (con función de vocales) representantes de los siguientes subsectores:

Tabla 5: miembros representados en los Estatutos del Patronato Municipal.

<ul style="list-style-type: none">- Agencias de alquiler de coches.- Agencias de diseño y comunicación.
--

Empresas	- Agencias de viajes.
	- Agencias de viajes con departamento de congresos.
	- Bares y cafeterías.
	- Ferrocarriles.
	- Hoteles.
	- Líneas aéreas.
	- Oferta complementaria.
	- Transporte urbano.
Instituciones	- Restaurantes.
	- AENA (Aeropuerto de Alicante).
	- Autoridad Portuaria de Alicante.
	- Cámara de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de Alicante.
	- Centros de congresos.
	- Confederación Empresarial de la Provincia de Alicante.
	- Entidades culturales.
	- Entidades deportivas.
	- Entidades financieras.
	- Real Automóvil Club de España.
	- Salas de espectáculos.
	- Sindicatos:
	- Comisiones Obreras.
	- Unión General de Trabajadores.
	- Universidad de Alicante.
Profesionales	- Agentes de la Propiedad Inmobiliaria
	- Comerciantes.
	- Escritores y periodistas de turismo.
	- Informadores y guías de turismo.
	- Operadores Profesionales de Congresos.

Fuente: elaboración propia. Datos: Boletín Oficial de la Provincia de Alicante (2002).

Estos subsectores representados son competentes en asuntos como la información de proyectos de promoción y planes de actuación; el planteamiento de estudios necesarios a realizar por el organismo y el asesoramiento para diseñar la política turística y de playas así como programas de actuación necesarios para el destino.

5.5. Acciones realizadas por el Patronato Municipal en el último año.

Con carácter anual, el P.M.T.P.A. adapta sus actuaciones en base al Plan Operativo de Turespaña con la finalidad de unirse y participar en las acciones que pueden interesar al municipio, desde ferias de promoción hasta fam trips, lo que a nivel interno permite tener un plan de actuación que se mantiene actualizado durante todo el año y sirve como hoja de ruta para continuar atrayendo a mercados y creando nuevos productos.

En la actualidad el P.M.T.P.A. se encuentra elaborado un documento en forma de Plan Estratégico que con la participación de diferentes agentes de la ciudad, tiene como objetivo paliar los efectos negativos que el sector turístico ha sufrido a consecuencia de la crisis del Covid-19, para lo que se desarrollarán unas líneas de actuación concretas.

Esta crisis también hizo que el organismo formalizara el “Plan de Acción Turística reACTIVA Alicante”, una convocatoria de ayudas destinadas a las asociaciones y entidades sin ánimo de lucro turísticas de la ciudad agrupadas en tres líneas: sector de alojamiento (vacacional y residencial); producto deportivo, de cruceros, MICE, LGTBIQ+ y otros posibles y, por último, el producto de ocio y eventos musicales. Las concesiones pretenden paliar los efectos del Covid19, fomentar la promoción del destino para así atraer a un mercado internacional y nacional (de momento por medio de eventos como “Press Trip”), mejorar la calidad y competitividad del destino y, desarrollar actuaciones agrupadas bajo la digitalización, la sostenibilidad y la inclusividad. De manera complementaria a estas, el Patronato también ha concedido ayudas directas para la recuperación de hoteles y bloques de apartamentos, una

iniciativa que en su momento fue característica por ser pionera a nivel nacional. En adición y, bajo la intención de hacer de Alicante un destino elegido por el turismo nacional en 2021, se ha colaborado también con representantes de otros sectores para así poder llevar a cabo la estrategia de promoción y dinamización.

Otra de las medidas actuales aunadas bajo la estrategia del Patronato y, cuya finalidad va dirigida a la reactivación, preparación e impulso del municipio y del turismo tras el Covid-19, es la creación de un foro de expertos que funcione como un organismo asesor a la hora de tomar decisiones que persigan estos objetivos. Por tanto y, a la espera de formalizar el “Comité Turístico Alicante City” cuya finalidad se vincula con la recuperación del turismo (Ayuntamiento de Alicante, 2020), se crearán colaboraciones con sectores vinculados directamente con el sector turístico por medio de asociaciones o instituciones como:

- **APHA** (Asociación Provincial de Hoteles y Alojamientos Turísticos de Alicante).
- **ABATUR** (Asociación de Bloques y Apartamentos Turísticos de Alicante).
- **Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación.**
- Asociación **Entendemos LGTBI.**
- Asociación **Alicante por el Turismo de Cruceros.**
- Asociación **Campos de Golf de la Costa Blanca.**
- **CEV** (Confederación Empresarial de la Comunitat Valenciana).
- **Guías Oficiales Comunitat Valenciana.**
- **ARA** (Asociación de Restaurantes de Alicante).
- **FEHPA** (Federación Empresarial de Hostelería Provincia de Alicante).
- **ALROA** (Asociación de Locales de Restauración y Ocio).
- **PROVIA** (Asociación de Promotores Inmobiliarios Alicante).

6. Introducción a la investigación primaria.

La investigación primaria en la que se basa el proyecto es la que se expone a continuación. Hasta ahora, la documentación teórica ha permitido conocer y fundamentar los DMO, el aporte de valor que pueden generar y los requisitos que se deben cumplir para llevarlo a cabo.

A partir de ahora y, siguiendo la metodología mencionada con anterioridad, se realiza el estudio que permite asentar los fundamentos en los que trabaja el P.M.T.P.A. y las futuras líneas de actuación a las que deberá “enfrentarse” una vez mostrados los resultados.

Al comienzo de la investigación, se estableció la hipótesis de comprobar si, realmente, los organismos han evolucionado en sus funciones y han sido capaces de compaginar el marketing con la gestión de los destinos. Llevado al caso particular del Patronato Municipal de Turismo y Playas de Alicante, también se planteó resolver si, al ser un organismo completamente público, presenta una estructura organizativa demasiado lineal y poco colaborativa con el resto de los agentes que forman parte del destino, lo cual también puede verse reflejado en la percepción que el sector privado, puede tener de la entidad.

Es así como las entrevistas desarrolladas² establecían objetivos agrupados en diferentes bloques con la finalidad principal de, una vez recopilada toda la información, poder validar (o no) la hipótesis planteada:

- Analizar la percepción que los agentes del destino tienen del DMO y del valor que este aporta en el sector y en la ciudad.
- Investigar acerca de posibles problemas surgidos por la actividad del DMO y sus posibles soluciones.
- Comprender la gestión interna del P.M.T.P.A. desde el punto de vista de un agente externo.
- Recopilar colaboraciones y acciones reales llevadas a cabo entre el DMO y el agente en cuestión. Conocer el valor que aportan estas mismas.
- Identificar las funciones que se realizan y las que se deben actualizar.

6.1. Ficha técnica – resumen de las entrevistas realizadas.

El tamaño de la muestra previsto era de 13 organismos, consiguiendo finalmente a fecha 15 de mayo, la involucración de 8 representantes en el proyecto, lo que representaba un 61%. Esto hizo que al no conseguir el porcentaje de respuesta esperado,

² El guión de las entrevistas realizadas a los diferentes agentes del destino se encuentra en el Anexo II de este proyecto.

se incidiera más en la evaluación de las otras entrevistas, extrayendo datos más precisos que permitieran obtener resultados actuales y verídicos.

Tabla 6: caracterización de respuestas del estudio.

Tamaño de la muestra	13 miembros	100%
Intervalo de respuesta	8 miembros	61%
% Carácter de las entidades	Público -	Privado 100 %
Intervalo de realización	abril – mayo del 2021	
Formato de estudio	entrevistas en profundidad vía online (<i>plataforma: Google meet</i>)	

Fuente: elaboración propia.

El motivo por el que una de las entidades no pudo realizarla fue por falta de personal, dos coincidieron en falta de tiempo a causa de la situación actual mientras que los otros restantes no se manifestaron al respecto.

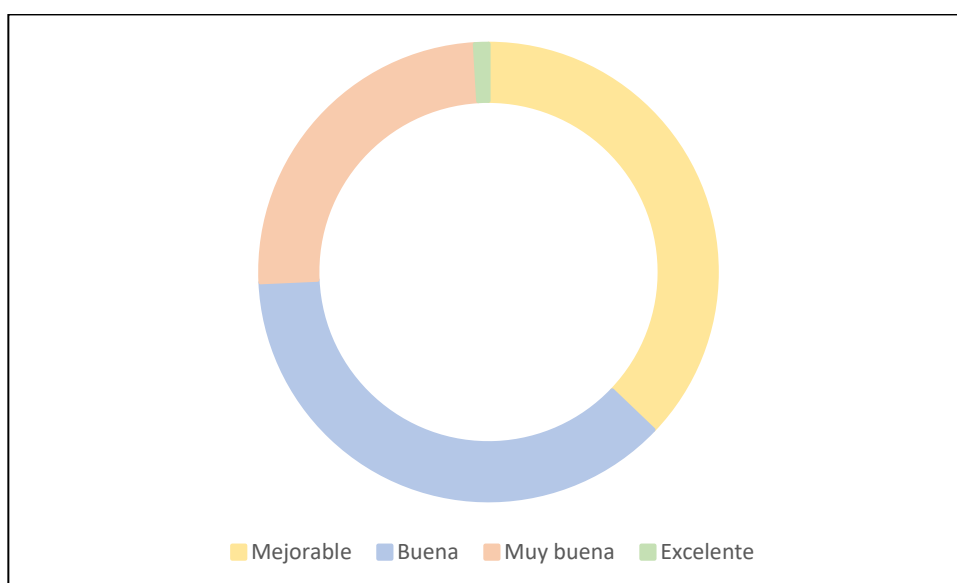
De las entrevistas realizadas se obtuvo un porcentaje elevado de tasa de respuestas (87%), caracterizadas por la transparencia y opulenta información, además de la homogeneidad en la mayoría de las reacciones.

6.2. Análisis de resultados.

Para poder evaluar el valor que los agentes del destino perciben por parte del Patronato Municipal de Alicante es necesario clasificar la labor que realiza el organismo desde la percepción de los stakeholders. En estas líneas una gran mayoría de los representantes entrevistados considera que desde un aspecto general, el trabajo que se realiza es bueno, aunque existen asociaciones con larga tradición y recorrido en el sector que instan en la necesidad de mejorar y ampliar funciones dado que, como organismo autónomo cuya existencia se encuentra justificada al tratarse de una ciudad que se caracteriza por su tradición turística, se deben asumir más responsabilidades.

En lo referente a la aportación de valor que el DMO transmite a la ciudad de Alicante existe heterogeneidad en las opiniones. En la mayoría de los casos esto se debe a que las funciones deben cambiar y adaptarse a la actualidad, mientras que se establecen mayores competencias turísticas. Además, han sido varios los argumentos que hacían mención a la apuesta por un organismo de calidad que permita posicionar la ciudad más allá de su localización y oferta consolidada.

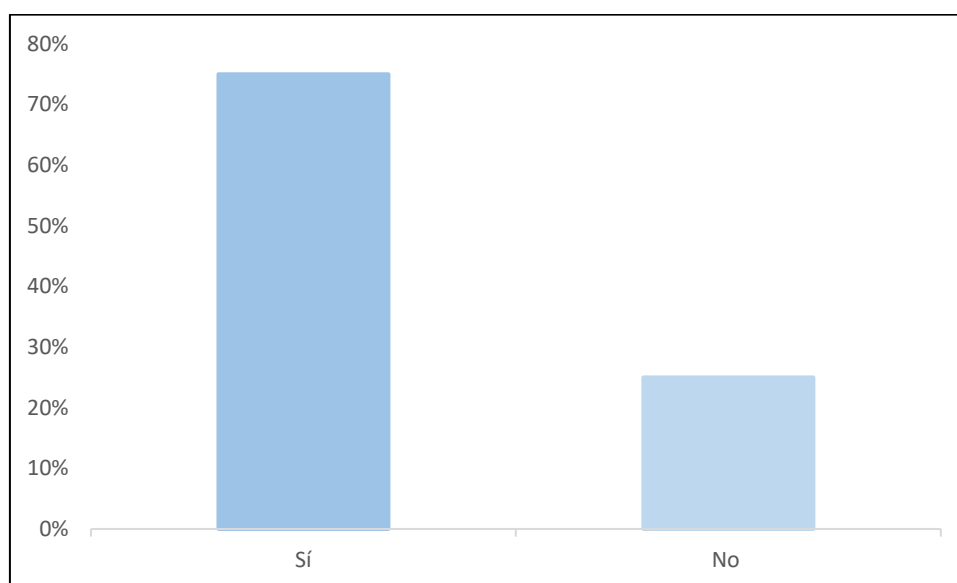
Figura 4: aportación de valor del Patronato Municipal de Turismo y Playas de Alicante a la ciudad según los agentes del destino.



Fuente: elaboración propia.

Por estos motivos, al preguntar sobre la posibilidad de reestructurar el organismo convirtiéndolo en un nuevo ente de carácter mixto o con forma de fundación, pese a prever en un inicio una respuesta acorde, las respuestas obtenidas fueron en su mayoría afirmativas debido principalmente a las aportaciones y a la fluidez que caracterizarían la toma de decisiones. Además se defendió que las organizaciones son el verdadero tejido que compone el sector turístico, y por tanto, el más próximo a la hora de conocer a los turistas y ciudadanos, lo que permite anticiparse a las necesidades de estos, fidelizar a la demanda y poder tener la capacidad de atraer a nuevos mercados.

Figura 5: opinión acerca de la reestructuración del organismo.



Fuente: elaboración propia.

Los miembros restantes mostraron su rechazo a la hora de privatizar el organismo por temor a concederle mayor poder y en consecuencia generar intereses propios que impidan deliberar con el sector privado.

De este modo y haciendo referencia a la participación empresarial en la toma de decisiones, todos los representantes muestran una unánime opinión al considerarlo un aspecto necesario y, coincidiendo la mayoría en que el sector privado es el encargado de generar riqueza y valor en cualquier destino. Algunos reafirman esta idea al hablar sobre la creación de comisiones que han tenido como objetivo relacionar entre sí las administraciones que componen el sector turístico, facilitando como resultado la participación en las decisiones y los proyectos.

Sin embargo, al preguntar sobre la representación o visibilidad de los intereses del sector empresarial en el DMO, se obtienen dos juicios diferentes. Mientras algunos miembros tienen claro que quedan representados, otros anotan que esto comienza a verse ahora. En las líneas de esto último, se hizo mención a la escasa participación que durante muchos años han tomado dependiendo del proyecto o la actuación impulsada por el organismo.

Haciendo referencia a los retos que plantea el sector turístico, el Patronato se percibe como un organismo que intenta adaptarse e involucrarse, sin embargo, la mitad

de los miembros coinciden en que lo hace de “*forma muy básica y lenta*”. En este aspecto, se considera que la ciudad debería aprovechar en mayor medida el entorno de la Comunidad Valenciana en lo que se refiere al espacio tecnológico, sostenible e innovador, lo que hace que una de las soluciones implique reinventarse, invertir e incluso trabajar por cumplir los requisitos necesarios para ser verdaderamente un destino turístico inteligente, lo que permitiría a su vez posicionarse frente a otros municipios litorales que traspasan fronteras.

Por otra parte, un elevado porcentaje de los entrevistados considera que es el DMO el encargado de impulsar, activar y concienciar sobre los retos o las nuevas necesidades, pero sin llegar a tomar un papel responsable en lo que al sector empresarial se refiere. “*Es el hilo conductor*” pero son varios agentes los que a su vez se califican a sí mismos como los responsables de trabajar en iniciativas y avanzar en esta dirección. De este modo, se han mencionado dos proyectos en concreto que repercuten de manera positiva en la gestión de uno de los recursos del Patronato Municipal, las playas.

En primer lugar el sistema tecnológico “Navilens” que ha concedido a la Playa del Postiguet el reconocimiento de “la primera playa del mundo digital e innovadora”, por otro lado, el de “playas libres de humos” cuya iniciativa anima a mantener la limpieza de las playas a la vez que se vela por la preservación y cuidado del medio ambiente.

Si en algo coinciden de nuevo las opiniones de todos los miembros es en la concienciación de la ciudadanía, donde el sector turístico ha tomado importancia con el tiempo. Sin embargo, las opiniones vuelven a ser diferentes al hablar de la involucración y participación de esta, lo que hace que como consecuencia, la labor percibida del P.M.T.P.A. pueda ser deficiente. Ante este resultado, se menciona la posibilidad de integrarla como un colectivo en la toma de decisiones, donde tres miembros en concreto se mostraron reticentes tomando como argumento algunos conflictos que sufren otras ciudades por elementos relacionados con la actividad turística y la seguridad, sin embargo, la gran mayoría mantuvo la opinión de incorporarlos en actividades o privilegios, preservando así la identidad local y generando un sentimiento de pertenencia.

En lo que a mantenerse informados se refiere, una gran mayoría de agentes confirman que cualquier modificación en planes o programas es notificada a pesar de que todavía existe una gran diferencia entre ser miembro de la junta rectora o pertenecer por el contrario a otro sector. En el caso de este último, la transparencia e información no es igual, lo que siguiendo la ética de la administración pública, se debe cambiar. No obstante, la crisis generada por el Covid-19 también ha derivado en aspectos positivos dado que la periodicidad de las reuniones es más frecuente al poder realizarse online. De ocho entrevistados, siete afirman realizar mínimo una cada mes, mientras que el otro miembro restante asegura no reunirse con ellos a excepción de algún motivo de urgencia.

A este respecto las subvenciones y ayudas concedidas por parte del organismo a los miembros para paliar los efectos surgidos de la crisis, también se repartieron de manera equitativa beneficiando a la mayoría de los miembros.

En otro sentido, lo relativo a la aplicación de las tasas turísticas no es algo que se contemple en una ciudad como Alicante. Mientras que algunos representados responden de manera escueta deduciendo la obviedad, otros van más allá afirmando que el concepto por sí solo incita al deterioro de la imagen del destino y tampoco serviría como una palanca generadora de beneficios. Este último argumento, es el que uno de los miembros percibe como posible vía de ingresos en el municipio.

Por último, para analizar el cumplimiento de las funciones establecidas en los Estatutos del DMO desde el punto de vista de los agentes del destino y la colaboración que toman estos en las mismas se obtiene que el P.M.T.P.A. debe mejorar en aspectos como la elaboración de diagnósticos y estudios que evalúen la situación del municipio. De igual modo, la participación de los agentes en servicios como la elaboración del material de difusión o la promoción de actividades destinadas a atraer demanda debe incrementar ya que el tejido empresarial se encuentra en contacto directo con los clientes y pueden conocer fácilmente sus necesidades.

Desde la percepción de los stakeholders, la labor ejercida por el organismo se considera aceptable en funciones como la elaboración y disponibilidad en varios idiomas del material que permite conocer Alicante, la promoción de actividades que se realiza mayoritariamente en redes sociales, la financiación en campañas de promoción

por parte del DMO al sector privado y, por último, los intentos que se llevan a cabo para realizar colaboraciones con el sector privado.

No obstante en cuanto a la participación de los agentes del destino, la labor del Patronato Municipal es aceptable a la hora de tenerlos en cuenta para crear iniciativas y realizar estudios sobre el mercado y su comportamiento.

Para finalizar, si en algo coinciden la mayoría de los entrevistados es en que el P.M.T.P.A. desarrolla estudios adecuados acerca del mercado y su comportamiento y contribuye al soporte en la gestión de instalaciones e infraestructuras pertenecientes a la oferta turística. Desde el punto de vista de la participación de los stakeholders, diversos miembros afirman que cuentan con un alto grado de implicación a la hora de colaborar en campañas de promoción del destino.

6.3. Acontecimientos colaborativos pasados y futuros.

Al concluir con la fase de resultados y una vez clasificadas las respuestas, se estima que el DMO realiza sus acciones de colaboración con el sector privado adaptándose a los recursos de los que dispone. Es decir, al haber contado con opiniones de diversos sectores (colectivos, guías oficiales, restauración, alojamiento, tipología de producto, etc.), se percibe que todos ellos coinciden en la idea anterior y además, todos han realizado en alguna ocasión algún acontecimiento colaborativo por minucioso que haya sido.

Durante mucho años, se han percibido fundamentalmente acciones relacionadas con la promoción y difusión. Ejemplo de ello es la inclusión del sector empresarial en material elaborado por el propio Patronato Municipal, las subvenciones o ayudas que concede este para la celebración de cualquier acto que permita conocer la entidad y su actividad o incluso un producto en concreto, como es el caso del turismo deportivo, gastronómico o de ocio.

Recientemente, pese a la crisis generada por el Covid-19 y las consecuentes restricciones, la actividad turística se vio perjudicada de manera drástica, provocando esto un efecto dominó en algunos sectores del municipio muy dependientes como pueden ser la cultura, el comercio o la restauración.

Sin embargo, han sido muchos los que han coincidido en el efecto resiliente y la utilidad de las ayudas y subvenciones concedidas al sector turístico desde el Ayuntamiento de Alicante. De esta manera, la actividad turística empieza a ensalzarse de nuevo gracias a visitas guiadas por la ciudad que además, incorporan el Castillo de San Fernando recientemente restaurado, o como es el ejemplo de la restauración, el cual se ha inscrito a futuros eventos gastronómicos bajo el patrocinio de “Alicante Ciudad del Arroz” o “Alicante City and Beach” cuyo objetivo principal es traspasar fronteras nacionales e internacionales con la gastronomía alicantina por medio de algunos restaurantes y cocineros pertenecientes a la ciudad.

Además, en la investigación se han destacado en varias ocasiones (y por orden de relevancia) dos proyectos futuros que suponen un gran atractivo para las asociaciones. En primer lugar, la aprobación de la construcción de un Palacio de Congresos que apueste por el turismo MICE, por otro lado, los pequeños tramos que ya se están haciendo y que permiten construir el paseo litoral más largo de España (desde la playa de Urbanova hasta la de San Juan), para lo que se contará también con la colaboración de empresas de transporte.

7. Conclusiones.

No hay duda de que una vez realizada la revisión teórica del proyecto, cada vez se manifiesta en mayor medida la necesidad de trabajar bajo una colaboración público – privada entre los agentes clave de una ciudad. Es necesario involucrar a todos los sectores relacionados con la actividad turística para así asegurar tanto el desarrollo del turismo como la generación de valor a largo plazo. No obstante, la realidad de numerosos organismos promotores y/o gestores de destino es otra.

Asociado en su mayoría a aspectos relativos a las funciones, la financiación o incluso la percepción de los beneficios, diversos organismos enfocan su actividad principal en el corto plazo sin poder anticiparse a posibles retos que puede plantear el sector y que, de estar respaldados por algunos ámbitos que incluyan la gestión, podrían servir para minimizar los riesgos.

Una vez llevado al análisis práctico realizado, se identifica que según su grado de complejidad y el control percibido (Reinhold, Beritelli y Grüning, 2018), el Patronato Municipal de Turismo y Playas de Alicante se ubicaría como un modelo de negocio que, en base a las funciones que realiza y su control jerárquico se asocia con una fábrica de destinos integrada que además depende de la financiación del organismo que está por encima jerárquicamente, en este caso, el Ayuntamiento de Alicante.

Esto se debe fundamentalmente a que el desarrollo interno del organismo se basa en la creación y el control de varios productos y servicios, por lo que la aportación de valor al destino y a los agentes depende fundamentalmente de esto. Además también se encarga de gestionar determinadas infraestructuras, de promocionar el destino y aportar información a través de su portal web oficial, entre otros.

No obstante, uno de los grandes problemas identificados acerca del P.M.T.P.A. es la figura jurídica excesivamente dependiente de organismos como el propio Ayuntamiento de Alicante. Pese a esto, estar constituido como un organismo autónomo y con personalidad jurídica propia supone una ventaja para el sector turístico y su actividad ya que refleja la importancia que se le destina en la ciudad, lo que permite diferenciarlo de otros organismos de turismo tradicionales.

En adición, los miembros asociados y también responsables de decidir sobre el destino aseguran que la figura del organismo cada vez se está volviendo más dinámica,

lo que es positivo para incorporar funciones que hagan del municipio, un destino posicionado y competitivo. Esto permite que en la actualidad, la labor del Patronato de Alicante se esté adaptando ante desafíos fundamentales como la comunicación fluida necesaria para el buen funcionamiento, la importancia y visibilidad del conocimiento por parte de los miembros y la responsabilidad social.

En lo referente a este último, el DMO establece entre sus objetivos atraer a visitantes que de manera indirecta beneficieren a la ciudad y en consecuencia, a la población. Sin embargo, es cierto que esto supone una oportunidad dado que se han detectado problemas como la falta de consciencia por parte de los habitantes de la importancia del sector y la falta de reconocimiento a la labor de dicho organismo. En estas líneas es necesario afirmar que, mientras que los agentes del destino son conscientes y perciben el beneficio que el P.M.T.P.A. aporta, el factor social como elemento primordial para la generación de valor en un destino, no lo es. Esto permite mostrar la necesidad de destinar actuaciones que establezcan los elementos sociales como núcleo y objetivo de algunas decisiones, haciéndolos partícipes y velando así por el éxito del sector a largo plazo.

8. Posibles líneas de actuación.

A lo largo de la investigación del proyecto se han identificado algunos elementos que podrían desarrollarse en futuros aspectos a trabajar debido al interés que contemplan.

En primer lugar, muchos de los estudios teóricos no son precisos en cuanto a las funciones que deben realizarse en un DMO o en un DM(M)O que incluya la gestión del destino. Existen diversas responsabilidades asociadas a la comercialización del destino pero cuando se habla de gestión, se hace a niveles poco concretos por el momento.

Otro de los elementos que se podrían estudiar bajo la responsabilidad del P.M.T.P.A. sería la elaboración de un Plan Estratégico de Turismo que parta de un diagnóstico del turismo en el municipio, defina una serie de objetivos y en consecuencia, unas líneas de actuación que permitan alcanzarlos, además de un sistema de indicadores que permita realizar un seguimiento y control. De manera complementaria, se puede elaborar un Plan Operativo que, acorde con las estrategias que se pretenden seguir, cuente con la participación del tejido empresarial turístico, definiendo una visión clara que sirva para establecer, a partir de ahí, unos retos y objetivos y que además incluya cómo se va a beneficiar al sector privado.

Para concluir es necesario que las funciones del Patronato Municipal de Turismo y Playas de Alicante incluyan de manera más específica y activa al ciudadano, incrementando la calidad de vida y generando a su vez un sentido de pertenencia al destino. De aquí puede surgir un nuevo reto que implique trabajar de manera adecuada con la Red de Destinos Turísticos Inteligentes de la Comunidad Valenciana en la que, bajo la metodología que establece el Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas (Invat-tur), se tome la gobernanza como un eje vertebrador que incorpore el beneficio de la ciudadanía como núcleo de las actuaciones, sirva para adaptarse a las nuevas tecnologías y en consecuencia aportar un mayor grado de innovación, lo que generaría un valor perceptible para el destino y para el sector turístico ante el escenario de recuperación del Covid-19.

Bibliografía

Augustyn, M.M & Knowles, T. (2000). “Performance of tourism partnerships: A focus on York”. *Tourism Management*, 21 (4) 341-351.

Ayuntamiento de Alicante (2020). Turismo crea el Comité Turístico Alicante City para impulsar la reactivación del sector. Alicante: Ayuntamiento de Alicante. Recuperado de: <https://www.alicante.es/es/noticias/turismo-crea-comite-turistico-alicante-city-impulsar-reactivacion-del-sector>

Baden, C. & Morgan, M. (2010). “Business Models as Models”. *Long Range Planning*, 43 (2-3) 156-171.

Beritelli, P., Reinhold, S., Laesser, C. & Bieger, T. (2015). *The St. Gallen Model for Destination Management*. St Gallen: Institute for Systemic Management and Public Governance.

Bieger, T. (1998). “Reengineering Destination Marketing Organisations: The Case of Switzerland”. *The Tourist Review* 53 (3) 4-17.

Bieger, T. & Beritelli, P. (2013). *Management von Destinationen*, 8th ed. Oldenbourg, München.

Bocksette, V. & Stamp, M. (2011). *Creating Shared Value: A How – to Guide for the New Corporate (R)evolution*. Boston: FSG.

Boletín Oficial de la Provincia de Alicante (2002). *Estatutos del Organismo Autónomo “Patronato Municipal de Turismo y Playas de Alicante*. Recuperado de: <https://www.alicanteturismo.com/wp-content/uploads/2012/04/estatutos-esp.pdf>

Bornhorst, T., Ritchie, J.R.B. & Sheehan, L. (2010). “Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders perspectives”. *Tourism Management*, 31 (5) 572-589.

Bramwell, B. & Lane, B. (2000). *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*. Bristol: Channel View Publications.

Destination Marketing Association International (2005). *Standard CVB Performance Reporting. A Handbook for CVBs*. Washington, DC: DMAI.

Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995). “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications”. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.

Dore, L. & Crouch, G.I. (2003). “Promoting destinations: An exploratory study of publicity programmes used by national tourism organisations”. *Journal of Vacation Marketing*, 9 (2), 137-151.

Dredge, D. (2016). “Are DMOs on a path to redundancy?” *Tourism Recreation Research*. 41 (3), 348-353.

European Commission (2006). *Innovation in Tourism. How to Create a Tourism Learning Area: The Handbook*. Office for Official Publications of the European Communities: Luxembourg.

Fesenmaier, D., Peña, C. & O’Leary, J. (1992). “Assessing information needs of visitor bureaus”. *Annals of Tourism Research*, 19 (3), 571–574.

Franch, M. & Martini, U. (2002). Destinations and destination management in the Alps: A proposal for a classification scheme in the light of some ongoing experiences. Convegno “Territoires et marchés 2ème colloque de recherche en tourisme de l’Association française des IUP Tourisme, Hôtellerie et Loisirs”. Université de Savoie, Chambéry.

Gartrell, R. (1988). *Destination Marketing for Convention and Visitor Bureaus*. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company.

Gartrell, R. (1994). *Strategic Partnerships. In Destination Marketing for Convention and Visitor bureaus*. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company.

Generalitat Valenciana (2019). *Oferta turística municipal y comarcal de la Comunitat Valenciana*. Valencia: Turisme Comunitat Valenciana.

Getz, D., Anderson, D. & Sheehan, L. (1998). “Roles, issues, and strategies for convention and visitors’ bureaux in destination planning and product development: a survey of Canadian bureaux”. *Tourism Management*, 19 (4), 331-340.

Giddens, A. (1999). *The third way*. Cambridge: Polity.

Hall, C. (1999). “Rethinking Collaboration and Partnership: A Public Policy Perspective”. *Journal of Sustainable Tourism*, 7 (3-4), 274-289.

Heath, E. & Wall, G. (1992). *Marketing Tourism Destinations: A Strategic Planning Approach*. New York: John Wiley & Sons.

INE (2019). *Encuesta de ocupación hotelera 2019*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística.

INE (2020). *Medición del número de viviendas turísticas en España y su capacidad*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística.

INVAT·TUR (2020). *Nuevos modelos de gestión del marketing en destinos turísticos*. Recuperado de: https://www.slideshare.net/invattur/estudio-marketing-y-transformacion-digital-dmos?from_action=save

Kalbaska, N. (2011). “Travel Agents and Destination Management Organizations: eLearning as a Strategy to Train Tourism Trade Partners”. *Information Technology & Tourism*, 13, 3-12.

- Kaspar, C. (1995). *Management im tourismus. Eine Grundlage für das Management von Tourismusunternehmen und – organisationen.* (2 vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage), vol. 13. Bern, Switzerland: Verlag Paul Haupt.
- Kraleva, N. (2011). “Learning Organizations: Prerequisite for Successful Tourism Organizations”. *UTMS Journal of Economics* 2 (1): 77–82
- McLeod, M. & Vaughan, R. (2015). *Knowledge Networks and Tourism.* Routledge: Oxon.
- Minguzzi, A. & Presenza, A. (2004). Policy network and destination management: An Italian case study. The International Conference “Networking & partnerships in destination development & management”, Napoli Parthenope: Italy, April 3-6.
- Morgan, N. (2012). “Time for ‘mindful’ destination management and marketing”. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1 (1-2), 8–9.
- Morrison, A., Bruen, S. & Anderson, D. (1998). “Convention and Visitor Bureaus in the USA: A Profile of Bureaus, Bureau Executives and Budgets”. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 7 (1), 1-19.
- Oggionni, T. & Kwok, L. (2018). “A qualitative inquiry of DMO services to hotels: How valuable are they perceived?” *Journal of Destination Marketing & Management* 9, 85-96.
- Organización Mundial del Turismo (2019). *Directrices de la OMT para el fortalecimiento de la organizaciones de gestión de destinos (OGD) – Preparando las OGD de cara a nuevos retos.* Doi: <https://doi.org/10.18111/9789284420933>
- Patronato Municipal de Turismo y Playas de Alicante (2019). *Estadísticas de visitantes en oficinas de turismo municipales en el año 2019.* Alicante: P.M.T.P.A.
- Pearce, D. (1992). *Tourist organizations.* London, UK: Longman.
- Pearce, D. (2015). “Destination Management in New Zealand: Structures and Functions”. *Journal of Destination Marketing & Management* 4 (1), 1-12.
- Pike, S. (2004). *Destination Marketing Organisations.* Elsevier: Oxford.
- Pollock, A. (1995). “The impact of information technology on destination marketing”. *Travel and Tourism Analyst*, 3, 66–83.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). “The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth”. *Harvard Business Review* 89 (1-2), 62-77.
- Presenza, A., Sheehan, L. & Ritchie, J.R.B. (2005). “Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations”. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science* 3.

- Reinhold, S., Laesser, C. & Beritelli, P. (2015). “2014 St. Gallen Consensus on destination management”. *Journal of Destination Marketing & Management* 4 (2), 137-142.
- Reinhold, S., Beritelli, P. & Grünig, R. (2018) “A business model typology for destination management organizations”. *Tourism Review*, 74 (6).
- Ritchie J.R.B. & Crouch G.I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing: Oxon.
- Schianetz, K., Kavanagh, L. & Lockington, D. (2007). “The Learning Tourism Destination: The Potential of a Learning Organization Approach for Improving the Sustainability of Tourism Destinations”. *Tourism Management* 28 (3): 1485–1496.
- Subdirecció General de Patrimoni Cultural i Museus de la Conselleria d'Educació, Cultura i Esport (2021). *Banco de Datos Municipal*. Alicante. Recuperado de: http://www.argos.gva.es/bdmun/pls/argos_mun/DMEDB_MUNDATOSBIENESIC.DibujaPagina?aNMunId=3014&aVLengua=C
- Serra, J., Font, X. & Ivanova, M. (2016). “Creating shared value in destination management organisations: the case of turisme de Barcelona”. *Journal of Destination Marketing & Management* 6 (4).
- Sheehan, L. & Ritchie, J. (2005). “Destination Stakeholders Exploring Identity and Salience”. *Annals of Tourism Research*, 32, 711-734.
- Sheehan, L., Vargas, A., Presenza, A & Abbate, T. (2016). “The use of intelligence in tourism destination management: An Emerging Role for DMOs”. *International Journal of Tourism Research* 18, 549-557.
- Timur, S. & Getz, D. (2008). “A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20 (4).
- Torrella, J. (2019). La gobernanza del turismo en Europa. En J. Alberich (Presidencia). “Las grandes ciudades del Mediterráneo frente al fenómeno turístico en el siglo XXI.” Forum llevado a cabo en el congreso Summit Barcelona: Turismo de Calidad vs. Masificación Turística, Barcelona.
- Turisme Comunitat Valenciana (2019). *Evolución de la actividad turística. Provincia Alicante*. Recuperado de: http://www.turisme.gva.es/tcv/tcv2019/2_Alicante_2019c.pdf
- Urbantur (2016). *Monitor de Competitividad Turística de Ciudades*. Madrid: Exceltur.
- Vaidyanathan, L. & Scott, M. (2012). “Creating shared value in India: The future for inclusive growth”. *Vikalpa*, 37 (2), 108-113.
- Volgger, M. & Pechlaner, H. (2013). “Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO succes”. *Tourism Management*, 41, 64-75.

World Tourism Organization (2004). *Survey of Destination Management Organisations*. Madrid, Spain: World Tourism Organization.

Bibliografía web

Asociación Campos de Golf Costa Blanca: <https://golfcostablanca.org/>

Asociación de Bloques Turísticos de Alicante: <https://abaturalicante.com/contacto/>

Asociación Entendemos LGTBI: <https://www.entendemos.org/>

Asociación de Guías Turísticos CV: <https://guiasoficialescv.com/>

Asociación Provincial de Hoteles y Alojamientos Turísticos de Alicante: <https://www.hotelesdealicante.org/>

Asociación Restaurantes Alicante: <https://www.araalicante.com/>

Autoridad Portuaria de Alicante: <https://www.puertoalicante.com/tag/apa/>

Ayuntamiento de Alicante: <https://www.alicante.es/es>

Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de Alicante: <https://www.cev.es/>

Confederación Empresarial de la Comunidad Valenciana: <https://www.cev.es/>

Federación Empresarial de Hostelería Provincia de Alicante: <https://www.alicantehosteleria.com/>

Hosteltur: <https://www.hosteltur.com/>

Patronato Municipal de Turismo y Playas de Alicante: <https://www.alicanteturismo.com/>

Red de Destinos Turísticos Inteligentes Comunidad Valenciana <https://www.invattur.es/red-de-destinos-turisticos-inteligentes-comunitat-valenciana/>

ANEXO I: oferta de recursos turísticos recogida en la guía de turismo Alicante City and Beach.

MUSEOS DEL MUNICIPIO RECOGIDOS EN LA GUÍA DE TURISMO.

- *MARQ (Museo Arqueológico Provincial).*
- *MACA (Museo de Arte Contemporáneo).*
- *Museo The Ocean Race.*
- *Museo de Las Hogueras.*
- *MUBAG (museo de Bellas Artes Gravina).*
- *Museo de Belenes.*
- *MUSA (Museo de la Ciudad de Alicante).*
- *MUA (Museo de la Universidad de Alicante).*
- *Museo Taurino.*
- *Museo de las Aguas de Alicante.*
- *Centro de Interpretación Refugios Antiaéreos.*
- *Yacimiento Arqueológico de Lucentum.*
- *Museo Nueva Tabarca (Almacén de la Almadraba).*

MONUMENTOS RECOGIDOS EN LA GUÍA DE TURISMO.

- *Basílica de Santa María.*
- *Concatedral de San Nicolás.*
- *Monasterio de la Santa Faz.*
- *Ayuntamiento.*
- *Diputación Provincial.*
- *Mercado Central.*
- *Teatro Principal.*
- *La Casa de las Brujas.*
- *Palacio Maisonnave.*

CENTROS Y SALAS DE EXPOSICIONES RECOGIDAS EN LA GUÍA DE TURISMO.

- *Centro cultural Las Cigarreras.*
- *Sala de exposiciones la Lonja del Pescado.*
- *Palacio el Portalet Lab15.*

PRODUCTOS GASTRONÓMICOS RECOGIDOS EN LA GUÍA DE TURISMO.

- *Caldero de Tabarca.*
- *Arroz alicantino.*
- *Salazones.*
- *Esmorzaret alacantí.*
- *Turrón de Jijona.*

PLAYAS RECOGIDAS EN LA GUÍA DE
TURISMO.

- *Playa de San Juan.*
- *Playa del Postiguet.*
- *La Albufereta.*
- *La Almadraba y Cabo de Las Huertas.*
- *Saladares – Urbanova.*
- *Doggy Beach.*

ESPACIOS DEPORTIVOS RECOGIDOS
EN LA GUÍA DE TURISMO.

- *Estadio Municipal de Atletismo Joaquín Villar.*
- *Centro de Tecnificación.*
- *Pabellón Pitiu Rochel y Pabellón Rafael Pastor.*
- *Ciudad deportiva Antonio Valls.*
- *Antiguo Hipódromo.*
- *Piscina municipal Monte Tossal José Antonio Chicoy.*
- *Canal de nado de la Albufereta.*
- *Club de Golf Alicante Golf.*
- *Campo de Golf El Plantío.*

ESPACIOS VERDES RECOGIDOS EN LA
GUÍA DE TURISMO.

- *Parque de La Ereta.*
- *Parque El Palmeral.*
- *Parque Canalejas.*
- *Plaza de Gabriel Miró.*
- *El Paseito Ramiro.*
- *El Panteón de Quijano.*
- *El Portal de Elche.*
- *La Marjan (San Juan Playa).*

ANEXO II: funciones reflejadas en los Estatutos del Organismo Autónomo “Patronato Municipal de Turismo y Playas de Alicante”.

TÍTULO I. DISPOSICIONES GENERALES.

CAPÍTULO ÚNICO. Determinaciones preliminares.

Artículo 1. Naturaleza

1. El Organismo Autónomo “Patronato Municipal de Turismo y Playas de Alicante”, creado al amparo del artículo 85.3 b) de la Ley 7/1.985, de 2 de abril, es una Entidad administrativa, con personalidad jurídica, patrimonio y tesorería propios y diferenciados, y con capacidad de obrar y autonomía de gestión en los términos establecidos en las leyes y en estos Estatutos, que tendrá la consideración de Administración Pública y actuará, bajo la dependencia del Ayuntamiento de Alicante y vinculado a él, en régimen de descentralización funcional. Es continuación y ampliación del anteriormente denominado "Patronato Municipal de Turismo de Alicante"
2. A efectos de su régimen contable, la referida Entidad tendrá la configuración de Organismo Autónomo de carácter administrativo.

Artículo 2. Finalidades

El Patronato Municipal de Turismo y Playas, tiene por objeto:

1. Promover todas las actividades encaminadas a incrementar la demanda turística.
2. Gestionar, promocionar y realizar todas aquellas actividades ciudadanas que puedan beneficiar el incremento y la calidad de la oferta turística de Alicante.
3. Promover la presencia activa de Alicante en el mercado turístico nacional e internacional, procurando la coordinación de los sectores interesados en el fomento del turismo.
4. Favorecer, ayudar y posibilitar la adecuación de las estructuras y de los servicios a la oferta turística, dando soporte y apoyo a la iniciativa privada del sector.
5. Potenciar y estructurar el sector turístico inherente al tema de Congresos.

6. Gestionar y realizar todas aquellas funciones y actividades encaminadas a la mejora y la promoción de las playas, incluyendo concesiones en las mismas, subvenciones específicas, etc., y en todo caso asumir las funciones que para este objeto desarrollaba anteriormente el Ayuntamiento a través de la Concejalía de Playas.
7. Estudiar los problemas turísticos de la ciudad adoptando o proponiendo las medidas que se consideren más adecuadas para solucionarlos.
8. Elaborar el material de difusión necesario a fin de conocer los recursos turísticos de Alicante para fomentar la captación de visitantes.
9. Potenciar el desarrollo del turismo en su sentido más amplio.
10. Colaborar con otras entidades públicas o privadas en la promoción de Alicante.
11. Instar a las autoridades y organismos competentes la tramitación de conciertos económicos para el financiamiento de campañas de promoción y comercialización turística.
12. Contribuir a la defensa de los recursos turísticos y valores socio-culturales de la ciudad.
13. Estudiar y analizar la realidad turística de la ciudad.
14. Coordinar, impulsar y ayudar a todos los sectores interesados en el fomento del turismo en la ciudad.
15. Gestionar instalaciones y equipamientos municipales o con participación municipal, de interés turístico para la ciudad.

ANEXO III: guión de la entrevista en profundidad realizada a agentes del destino.

La presente entrevista trata de complementar el Trabajo Final de Máster que me encuentro realizando. La temática principal se basa en conocer el valor que el Patronato Municipal de Turismo y Playas de Alicante aporta a los agentes del destino (también llamados stakeholders).

Informar que, a lo largo de la redacción de los resultados, se conservará en todo momento el anonimato. Además, podrá disponer del propio proyecto de investigación si así lo desea una vez finalizado.

Gracias de antemano por su colaboración

Teresa Rodríguez

(Máster en Dirección y Planificación del Turismo, Universidad de Alicante).

Organismo:

Años de membresía en el P.M.T.P.A.

1. ¿Qué opinión le merece la labor del Patronato Municipal de Turismo y Playas?
2. ¿Qué valor considera que aporta a la ciudad de Alicante?
3. ¿Ha detectado alguna vez algún problema que impida el desarrollo correcto de su actividad?
4. ¿Considera que, debido a la importancia del turismo en el municipio, otro tipo de organización como por ejemplo, una fundación o un organismo con carácter mixto, aportaría más fluidez y por tanto, mayor éxito?
5. ¿Considera interesante un nuevo sistema de financiación del P.M.T.P.A.? ¿Lo ve factible en un corto plazo?
6. ¿Opina que se debería contar con mayor participación empresarial en la toma de decisiones?
7. ¿Qué opinión le merece la aplicación de tasas turísticas?
8. El sector en la actualidad se enfrenta a otros retos como la innovación, la adaptación a nuevas tecnologías o la sostenibilidad, ¿considera que desde el patronato se impulsa esta adaptación o, por el contrario se han estancado en su forma de trabajar?
9. ¿Puede poner un ejemplo en concreto?
10. ¿Cree que los habitantes perciben los beneficios y son conscientes de la importancia que tiene la actividad turística en el municipio?
11. En lo referente a la población, ¿qué opinión le merece la idea de incluir a la

población alicantina de manera más activa y participativa en la toma de decisiones?

- 12.¿Con qué periodicidad suelen reunirse con el P.M.T.P.A.?
- 13.¿Considera que ud., como agentes del destino, se encuentran lo suficientemente informados de funciones, nuevas políticas, actualización de planes o programas de actuación, etc.?
- 14.En su opinión, ¿qué valor considera que puede aportar el sector privado a un Patronato de dicha naturaleza e importancia en el destino?
- 15.¿Se concede el mismo valor y representación a todos los sectores vinculados directamente con el turismo?
16. Si alguna vez han propuesto alguna actividad, ayuda, colaboración, etc. ¿se ha dado visibilidad o representado estos intereses?
- 17.¿Se dan facilidades a la participación de los agentes del destino en la toma de decisiones o en la participación de proyectos?
- 18.¿Podría mencionarme alguno de los proyectos o colaboraciones que han llevado a cabo anteriormente o están planteados entre ambos organismos?
- 19.¿Se le ocurre alguna colaboración con el organismo que, además de aportar valor, permita diferenciar o posicionar el destino y que se podría llevar a cabo?
- 20.¿Considera que el P.M.T.P.A. se focaliza demasiado en la promoción turística?
¿Qué otras funciones cree que debería desarrollar?
- 21.Por último, en qué medida diría que el P.M.T.P.A. cumple con las siguientes funciones y cuál es el grado de participación de su organismo en estas?

FUNCIONES	CUMPLIMIENTO DEL P.M.T.P.A.			PARTICIPACIÓN DE LOS AGENTES DEL DESTINO		
	Baja eficiencia	Media eficiencia	Alta eficiencia	Baja colaborac	Media colaborac	Alta colaborac
Elaboración del material de difusión que permite conocer la oferta del municipio y la atracción de visitantes						
Promoción de actividades destinadas a atraer demanda						
Financiación en campañas de promoción del municipio						
Creación de iniciativas que favorecen el desarrollo del turismo						
Estudio sobre el mercado y su comportamiento						
SopORTE en la gestión de						

instalaciones y equipamientos
relacionados con la oferta turística

Establecer redes de colaboración
entre el sector público y privado
para promocionar el municipio

Apoyo al sector privado en la
adecuación de infraestructuras y
servicios destinados a la oferta
turística

Elaboración de diagnósticos y
estudios que evalúen la situación
del municipio y que a través de la
colaboración, aporte soluciones

